

Jechle, Thomas; Kolb, Monika; Winter, Alexander

Bedarfsermittlung in der Weiterbildung

Unterrichtswissenschaft 22 (1994) 1, S. 3-22



Quellenangabe/ Reference:

Jechle, Thomas; Kolb, Monika; Winter, Alexander: Bedarfsermittlung in der Weiterbildung - In: Unterrichtswissenschaft 22 (1994) 1, S. 3-22 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-81400 - DOI: 10.25656/01:8140

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-81400>

<https://doi.org/10.25656/01:8140>

in Kooperation mit / in cooperation with:

BELTZ JUVENTA

<http://www.juventa.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@diipf.de
Internet: www.pedocs.de

Digitalisiert

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Unterrichtswissenschaft

Zeitschrift für Lernforschung
22. Jahrgang / 1994 / Heft 1

Thema:

Weiterbildungsforschung I: Angebote, Beratung und Evaluation

Verantwortlicher Herausgeber:
Gunther Eigler

Gunther Eigler: Weiterbildungsforschung: Bedarf und Angebot – Beratung – Qualitätssicherung	2
Thomas Jechle, Monika Kolb, Alexander Winter: Bedarfsermittlung in der Weiterbildung	3
Gunther Eigler: Wie kommen Weiterbildungsangebote zustande? – Zur Genese von Weiterbildungsangeboten	23
Rudolf Tippelt: Weiterbildungsberatung und -informationssysteme	37
Gabriele Beitinger, Heinz Mandl, Claudia Puchert: Konzeption und Evaluation des Medienbausteins „Impulse zum Weiterlernen“	56

Allgemeiner Teil

Manfred Bönsch: Zur Neubestimmung der Lehrerrolle: Zum Verhältnis von Schule und LehrerInnen	75
--	----

Buchbesprechungen	88
-------------------	----

Berichte und Mitteilungen	91
---------------------------	----

Hinweise für Autoren	94
----------------------	----

Thomas Jechle, Monika Kolb, Alexander Winter

Bedarfsermittlung in der Weiterbildung

Needs assessment in further education

Das Problem der Bedarfsermittlung in der Weiterbildung wird in bezug auf Abnehmer- und Anbieterseite betrachtet. Zunächst werden begriffliche Klärungen vorgenommen sowie verschiedene Phasen beschrieben. Die in der Literatur vorzufindenden Methoden werden dieser Darstellung zugeordnet. Anhand von vier Fällen läßt sich die gängige Praxis von Abnehmern und Anbietern bei der Bedarfsermittlung veranschaulichen.

The problem of needs assessment in further education is viewed from two perspectives: of those who make use of and those who offer further education. Concerning this matter conceptual clarifications will be made as well as different phases be described. Methods found in literature are related to this description. In four cases the contemporary practice and problems of needs assessment are exemplified.

1. Einführung:

Angebot, Nachfrage und Bedarf in der Weiterbildung

Angebot und Nachfrage sind konstitutiv für Weiterbildung, denn zur Weiterbildung kommt es nur dann, wenn Weiterbildungsträger ein Angebot machen, das genutzt wird, d.h. von Personen, die sich weiterbilden wollen, nachgefragt wird. Geeignet zur Beschreibung des Verhältnisses von Angebot und Nachfrage ist *das Konzept des Marktes*, da sich in einer marktwirtschaftlich orientierten Gesellschaft verschiedene Anbieter mit ihrem Weiterbildungsangebot an dieselben *Abnehmer* richten können und die Abnehmer zwischen verschiedenen *Anbietern* auswählen können.

Angeboten wird Weiterbildung von öffentlichen, halböffentlichen (z.B. kirchlichen) und privaten Trägern. *Öffentliche und halböffentliche Träger* unterscheiden sich von den *privaten Trägern* dadurch, daß sie von der öffentlichen Hand zumindest zum Teil finanziert werden und in der Regel auch einen öffentlichen Auftrag oder eine Satzung haben, wie dies z.B. bei Volkshochschulen der Fall ist. Aus diesem Grund unterliegen diese Anbieter nicht im selben Maß den Marktgesetzen wie die privaten Anbieter und sind auch nicht gezwungen, ihr Angebot ausschließlich gewinnorientiert zu planen. Das Angebot der öffentlichen und halböffentlichen Träger ist jedoch nicht vollständig durch den Auftrag determiniert, sondern gerade angesichts drohender Kürzungen von Zuschüssen zumindest z.T. auch abhängig von der Nachfrage. Die privaten Anbieter sind dagegen zwangsläufig gewinnorientiert und damit nachfrageorientiert.

Das Angebot der verschiedenen Träger richtet sich — abhängig vom Auftrag und den Möglichkeiten — an spezifische Abnehmergruppen, die mehr oder weniger eng definiert sein können. So machen die Universitäten im Rahmen der wissenschaftlichen Weiterbildung ein Angebot in erster Linie für einen wissenschaftlich ausgebildeten Personenkreis, während sich das Angebot der Volkshochschulen an die gesamte Bevölkerung richtet.

Das Angebot ist in der Regel *geplant* und *organisiert*. Nach Arnold/Wiegerling (1983) umfaßt die Programmplanung „sämtliche Aktivitäten und Tätigkeiten, die mit dem Entwurf von Lernangeboten . . . im Zusammenhang stehen“ (S. 17). Hierzu gehört insbesondere auch, daß „die Planer von Weiterbildungsangeboten auf *Lernbedürfnisse* verschiedener gesellschaftlicher Gruppen antworten bzw. diese erst selbst ermitteln oder initiieren.“ (ebd.). Programmplanung hat sich also an Lernbedürfnissen zu orientieren. Oftmals wird anstelle des Begriffs Lernbedürfnisse der allgemeinere Begriff *Bedarf* (z.B. Arnold 1991, Gerhard 1992) benutzt.

Bedarf an Weiterbildung ergibt sich aus technischen und gesellschaftlich-politischen Entwicklungen; man denke etwa an den Einzug der Elektronik in den Büroalltag oder die politische Entwicklung in der Europäischen Gemeinschaft. Mit dem Begriff Bedarf wird die Einsicht in die Notwendigkeit bezeichnet, ein aus diesen Entwicklungen sich ergebendes Defizit zu beseitigen. So verstanden ist Bedarf nicht mit Nachfrage gleichzusetzen, vielmehr handelt es sich um eine Größe, die mit marktwirtschaftlichen Konzepten nicht zu fassen ist. Damit Bedarf in Nachfrage mündet, müssen *günstige Rahmenbedingungen* hinzukommen, wie z.B. ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis oder Zeitfaktoren. Nachfrage kann aber auch nicht ohne weiteres an der *Weiterbildungsteilnahme* gemessen werden, da es zur Teilnahme nur dann kommt, wenn die Nachfrage auf ein passendes Angebot stößt.

Nachgefragt wird Weiterbildung entweder von einzelnen Personen, Betrieben oder anderen gesellschaftlichen Gruppen. Entsprechend wird auch von einem individuellen, einem betrieblichen/institutionellen und einem gesellschaftlichen Bedarf gesprochen (vgl. Ortner 1981), die sich nicht immer decken müssen. Probleme bei der Nachfrage entstehen immer dann, wenn der Weiterbildungsbedarf der genannten Interessengruppen unterschiedlich ist.

Programmplanung steht also vor der Aufgabe, auf den Bedarf mit einem angemessenen Angebot zu reagieren, so daß es zu einer Nachfrage nach und dann zur Durchführung von Weiterbildung kommt. Geht man davon aus, daß das Angebot geplant ist, dann deuten Veränderungen im Angebot auf eine veränderte Einschätzung des Bedarfs bzw. der Rahmenbedingungen hin. Hierbei sind zeitliche Verzögerungen zu bedenken, da ein Angebot nicht nur einen Bedarf voraussetzt, sondern auch Kompetenzen und Realisierungsmöglichkeiten auf seiten der Anbieter. So ist z.B. bei der Einführung eines neuen Computerpro-

gramms aufgrund der notwendigen Einarbeitungs- und Kursentwicklungszeit erst mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung mit einem Bildungsangebot zu rechnen, obwohl eigentlich sofort ein Bedarf bei den Käufern der Software bestehen würde. Die Softwarehersteller haben auf dieses Manko inzwischen mit z.T. sehr komfortablen Lernprogrammen zu ihren Produkten reagiert.

Das Angebot kann sich in quantitativer, inhaltlicher oder qualitativer Hinsicht ändern. Eine *quantitative Änderung* tritt ein, wenn schon bestehende Weiterbildungsangebote vermehrt angeboten werden, bzw. bestehende Angebote rückläufig sind. Das Angebot ändert sich in *inhaltlicher Hinsicht*, wenn inhaltlich neue Angebote gemacht werden bzw. umgekehrt bestehende Angebote ganz wegfallen. Das Angebot ändert sich in *qualitativer Hinsicht*, wenn das Angebot didaktisch und methodisch unter dem Bezugspunkt der Lernzielerreichung verändert wird (z.B. Kurse nach der Methode der Suggestopädie oder Intensivkurse).

Am Beispiel einer Volkshochschule soll eine solche Angebotsveränderung demonstriert werden: Die ausgewählte Volkshochschule bot schon in den siebziger Jahren, also vor der Entwicklung und Verbreitung der Personal Computer, Kurse zur elektronischen Datenverarbeitung an. Ein Bedarf an Einführungen in die Benutzung von Personal Computern (Betriebssystem-Software und Anwender-Software) ist durch die schnelle und weite Verbreitung insbesondere im Bürobereich unmittelbar gegeben. Anhand von Abbildung 1 läßt sich die Angebotsentwicklung verdeutlichen.

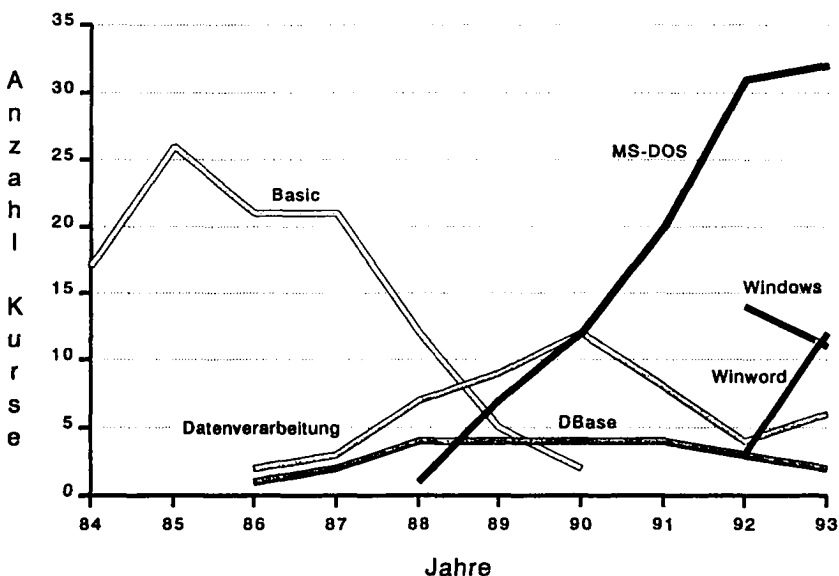


Abbildung 1:
Angebotsentwicklung von Kursen zur elektronischen Datenverarbeitung

Bis 1986 werden lediglich Kurse zur Programmierung in Basic angeboten. Das Angebot an Basic-Kursen geht jedoch von 1985 an ständig zurück, ab 1991 werden keine Basic-Kurse mehr angeboten. Ab 1986 werden zunehmend mehr Angebote

in allgemeiner Datenverarbeitung gemacht, mit Höhepunkt im Jahr 1990. Ebenso werden ab 1988 Kurse in dBase angeboten, allerdings nie mehr als vier Kurse pro Jahr. Die Einführungen in das Betriebssystem MS-DOS stellen seit 1988 das umfangreichste Angebot dar. Es kommt zu einem ständigen Zuwachs, der weiterhin anhält. Es fällt auf, daß an dieser VHS erst mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung gegenüber der Markteinführung von Personal Computern mit dem Betriebssystem MS-DOS Kurse hierfür angeboten werden. Über die Gründe läßt sich nur spekulieren, es könnte sein, daß erst Ende der achtziger Jahre eine größere Nachfrage bestand, es könnte aber genauso gut möglich sein, daß schon früher eine Nachfrage gegeben war, aber die VHS erst ab 1987 über die notwendige technische Ausstattung verfügte. Andererseits wurde auf die Einführung der Benutzeroberfläche Windows sehr schnell reagiert. Diese Benutzeroberfläche gibt es schon seit ca. 1986 als Software, sie steht aber erst Anfang der neunziger Jahre durch Entwicklungen auf der Hardwareseite funktionstüchtig in einer neuen Version zur Verfügung.

Interessant sind auch die Angebote, die nur einen kurzen Zeitraum im Angebot der VHS waren (in der Abbildung nicht enthalten). So wurden zwar ab 1986 Kurse zur Programmiersprache Pascal angeboten, sie hatten allerdings nur eine kurze Laufzeit (bis 1990). Ähnliches gilt für Kurse zur Maschinensprache, zur Programmiersprache Prolog oder zu Computer Aided Design. Auch Kurse zur Datenverarbeitung auf Englisch und die meisten sonstigen Kurse (z.B. Einführung in die KI, Keine Angst vor dem Computer) waren Eintagsfliegen. Es muß angenommen werden, daß diese Angebote auf keine große Nachfrage stießen oder eine bestehende Nachfrage durch andere Anbieter schon abgedeckt wurde.

Betrachtet man die Angebotsentwicklung unter qualitativer Hinsicht, so läßt sich am Beispiel des Betriebssystems MS-DOS sehen, daß nicht nur die Kursanzahl insgesamt gestiegen ist, sondern neben den Einführungskursen ab 1990 auch Kurse für Fortgeschrittene angeboten werden (in der Abbildung nicht differenziert), d.h. es kommt zu einer methodisch-didaktischen Diversifikation des Angebots.

Es wird allgemein davon ausgegangen, daß sich die technischen und gesellschaftlich-politischen Entwicklungen auf den Bildungsbedarf auswirken, der sich unter günstigen Rahmenbedingungen in einer Nachfrage niederschlägt. Auf veränderten Bedarf soll durch eine Veränderung des Angebots reagiert werden. Bei öffentlichen und halböffentlichen Trägern können gesellschaftlich-politische Entwicklungen auch direkt zu einer Änderung des Auftrags und damit des Angebots führen. Die Vorstellung eines bedarfsgerechten Angebots setzt einen formulierten Bedarf und die genaue Kenntnis dieses Bedarfs voraus. Hierfür sind methodische Verfahren insbesondere für Betriebe entwickelt worden, die im dritten Kapitel näher beschrieben werden. Aufgrund der rasanten technischen und gesellschaftlich-politischen Entwicklung kann sich der Bedarf an Weiterbildung jederzeit ändern. Anders ausgedrückt: es ist immer von einer Bedarfshypothese auszugehen. Ob für ein geplantes Angebot ein tatsächlicher Bedarf und dann auch eine Nachfrage besteht, kann nur dadurch verifiziert werden, daß ein Anbieter mit seinem aktuellen spezifischen Angebot auf dem Markt erfolgreich ist. Nicht zu unterschätzen ist, daß oftmals durch das Angebot erst ein Bedarf bewußt gemacht wird. Dies setzt flankierende Marketing-Maßnahmen voraus, damit die potentiellen Abnehmer überhaupt Kenntnis von dem neuen Angebot erhalten.

2. Zuständigkeiten und Phasen der Bedarfsermittlung in der Programmplanung

Geht man davon aus, daß Angebote in der Weiterbildung nicht ausschließlich durch einen manifesten und vom Abnehmer artikulierten Bedarf determiniert sind, sondern umgekehrt Angebote prinzipiell auch erst einen Bedarf initiieren können, so kommen grundsätzlich zwei Instanzen für die Ermittlung und Formulierung von Bedarf in Betracht: zum einen der individuelle oder institutionelle Abnehmer, bei dem Bedarf entsteht und der zugleich Endverbraucher von Weiterbildung ist, zum anderen die Anbieter von Weiterbildung, die einen Bedarf decken wollen, der unter Umständen dem Abnehmer erst bewußt gemacht werden muß. Die folgende Darstellung von Abläufen bei der Bedarfsermittlung orientiert sich auf der Abnehmerseite an Unternehmen.

Eine sorgfältige Ermittlung und Formulierung des Bedarfs ist eine notwendige Voraussetzung dafür, daß sich der mit der Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme verbundene finanzielle, zeitliche und kognitive Aufwand für den *Abnehmer* letztlich lohnt. Im Falle von Unternehmen fällt Bedarfsermittlung organisatorisch sowohl in den Aufgabenbereich der jeweiligen Führungskräfte auf den unterschiedlichen Ebenen — wenn es darum geht, den Bedarf vor Ort zu ermitteln — als auch in den Aufgabenbereich der Personalabteilung — wenn es darum geht, auf erkannten Bedarf angemessen zu reagieren. Bei der Ermittlung von Bedarf steht gewöhnlich ein Soll-Ist-Abgleich im Vordergrund, bei dem die im Hinblick auf die Unternehmensziele erforderlichen Qualifikationen (Soll) mit vorhandenen Qualifikationen (Ist) verglichen werden, um auf diese Weise gegebenenfalls *Qualifikationsdefizite* festzustellen.

Wird die Beseitigung eines auf diese Weise festgestellten Defizits als notwendig erachtet, liegt ein Bedarf, jedoch noch nicht zwingend ein Weiterbildungsbedarf vor. Es ist daher weiter zu entscheiden, ob Weiterbildung die geeignete Maßnahme zur Beseitigung des Defizits ist oder ob andere Maßnahmen (z.B. in einem Unternehmen Stellenneuer- oder Stellenumbesetzung) zweckmäßiger sind. Erst wenn diese Fragen geklärt und positiv für Weiterbildung beantwortet sind, liegt tatsächlich ein *Weiterbildungsbedarf* vor.

Das Vorliegen eines solchen Bedarfs ist eine zentrale, aber noch keinesfalls hinreichende Bedingung für die Nachfrage und dann die Teilnahme an Weiterbildung. Häufig sind es finanzielle (z.B. „der Kurs ist zu teuer“), zeitliche (z.B. „der Kurs findet zur falschen Zeit statt/ist zu lang“) und andere *Rahmenbedingungen*, die trotz vorliegenden Bedarfs die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen verhindern. Technisch gesprochen nimmt der potentielle Abnehmer eine Art Kosten-Nutzen-Abschätzung vor, von deren Resultat es abhängt, ob der Bedarf tatsächlich in eine *Nachfrage* mündet. Hier findet sich eine wichtige

Schnittstelle zwischen Abnehmer- und Anbieterseite in der Weiterbildung, denn es liegt nicht zuletzt im Interesse des Anbieters von Weiterbildung, sein Angebot an den Rahmenbedingungen potentieller Abnehmer auszurichten.

Im Falle von Unternehmen kommt beim Übergang von der Ermittlung eines Weiterbildungsbedarfs zur Nachfrage noch ein weiterer Faktor hinzu: Ein Unternehmen kann zwar einen Bedarf ermitteln und formulieren, es sind aber letzten Endes die einzelnen Mitarbeiter, denen ein Bedarf unterstellt wird und die durch die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen das entsprechende Defizit beseitigen sollen. Natürlich kann ein Unternehmen einzelne Mitarbeiter zur Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen 'abordnen', und in der Realität dürfte dies auch oft der Fall sein. Der Lernerfolg ist aber immer dann zweifelhaft, wenn es dem Unternehmen nicht gelingt, den einzelnen Mitarbeiter vom unterstellten Bedarf zu überzeugen, d.h., daß der Mitarbeiter ein Defizit und die Notwendigkeit, dieses zu beseitigen, selbst erkennt.

Bedarfsermittlung nach dem Muster eines Soll-Ist-Abgleichs kann *reaktiv* oder *proaktiv* erfolgen (vgl. z.B. Betz 1990). Die Unterschiede zwischen diesen beiden Formen der Bedarfsermittlung lassen sich im wesentlichen darauf zurückführen, welcher Planungshorizont der Bestimmung der Soll-Komponente zugrundegelegt wird. Als erforderliche Qualifikation kann das gegenwärtig Benötigte verstanden werden. In diesem Fall kann ein Soll-Ist-Abgleich allenfalls aktuelle Schwachstellen aufdecken (reaktiv). Der Bestimmung erforderlicher Qualifikationen kann aber auch eine längerfristige Zielsetzung zugrundegelegt werden, beispielsweise eine individuelle Karriereplanung oder — was in der neueren Literatur zur betrieblichen Personalentwicklung immer wieder gefordert wird (z.B. Betz 1990, Meier 1991) — eine strategische Unternehmensplanung. Hieraus ergibt sich dann auch die Möglichkeit, längerfristige und sinnvoll aufeinander aufbauende Qualifizierungsprogramme zu entwickeln. Allerdings bereitet eine langfristige Planung, z.B. über 2 Jahre hinaus, gerade mittleren und kleinen Betrieben erhebliche Probleme. Aus diesem Grund ist es auch kaum möglich, langfristig präzise Qualifikationsanforderungen abzuleiten. Die Forderung nach der Vermittlung sogenannter Schlüsselqualifikationen — also gerade nicht streng arbeitsplatzbezogener, sondern in unterschiedlichen Zusammenhängen verwertbarer Qualifikationen — wird auf diesem Hintergrund verständlich.

Unabhängig von dieser im Interesse des Unternehmens initiierten Bedarfsermittlung haben auch die Arbeitnehmer selbst das Recht, den eigenen Weiterbildungsbedarf zu 'erheben' und entsprechende Angebote zu fordern, die je nach Überschneidung mit Unternehmensinteressen dann zu einer betrieblichen Angelegenheit werden oder Privatsache bleiben.

Bei Institutionen oder Individuen ermittelter Weiterbildungsbedarf und die daraus abgeleitete Nachfrage bilden — aus der Perspektive des Abnehmers — die Schnittstelle zum Anbieter. Kann ein der Nachfrage entsprechendes Angebot gefunden werden, kommt es zur *Teilnahme*; falls nicht, liegt es am Abnehmer, einen Anbieter zu finden, der bereit ist, ein entsprechendes Angebot zu entwickeln.

Aus der Perspektive des *Anbieters* ergeben sich im wesentlichen drei Ansatzpunkte zu einer bedarfs- oder besser nachfrageorientierten Programmplanung. Zum einen kann der Anbieter Teilnahme an einer bestimmten Veranstaltung als manifesten Ausdruck eines Bedarfs und einer Nachfrage nach den dort vermittelten Qualifikationen werten und daraus die *Fortschreibung* dieses Angebots begründen. Zum anderen kann der Anbieter Bedarf und *Nachfrage*, die von Abnehmerseite an ihn herangetragen werden, zur *Kenntnis nehmen* und durch eine entsprechende Angebotsentwicklung darauf reagieren.

Schon aus Konkurrenzgründen kann es sich ein Anbieter allerdings kaum leisten, lediglich auf diese *passive* Weise vorzugehen. Er muß vielmehr selbst *aktiv* werden, d.h. er muß versuchen zu erkunden, in welchen Bereichen ein unentdeckter Bedarf besteht bzw. sich mit einiger Wahrscheinlichkeit ein Bedarf entwickeln könnte. Das Problem besteht also zunächst darin, solche Bereiche/Themen durch eine Einschätzung gesellschaftlicher, politischer, ökonomischer und technologischer Entwicklungen zu identifizieren. Ist in diesem Sinne eine 'Bedarfshypothese' formuliert, besteht der nächste Schritt darin zu versuchen, den unterstellten Bedarf in Nachfrage zu überführen. Dies kann mehr oder weniger 'nachfrageorientiert' geschehen: von der Einführung eines Probeangebotes ohne vorherige Klärung der Nachfrage über den Einsatz gezielter Marketingstrategien, um eine möglichst hohe Nachfrage zu erreichen, bis hin zur Beratung und Unterstützung des Abnehmers bei der Bedarfsermittlung.

Es zeigt sich, daß bei der Planung bedarfs- bzw. nachfrageorientierter Weiterbildung die Initiative sowohl von Abnehmer- als auch Anbieterseite ausgehen kann; soll aber Bedarf in Nachfrage übergehen, muß es zu einer Kooperation beider Seiten kommen.

3. Methoden der Bedarfsermittlung

Mit einer Bedarfsermittlung können also sehr unterschiedliche Intentionen verfolgt werden, je nachdem *wer* sie zu *welchem Zweck* durchführt. Im folgenden wird dargestellt, welche in der Literatur aufgezeigten Methoden von Abnehmer- oder Anbieterseite eingesetzt werden können, wobei auf ausführliche Erläuterungen nur verwiesen werden kann.

Der Bedarfsermittlung von *Abnehmerseite* (z.B. einem Unternehmen) liegt als generelles Prinzip ein Soll-Ist-Abgleich zugrunde. Dieser kann in

mehreren Schritten und mit Hilfe unterschiedlicher Instrumente und Methoden durchgeführt werden.

Ein erster Schritt besteht darin, die *erwünschten* Qualifikationen und Fähigkeiten zu ermitteln, um so ein Instrumentarium bereitzustellen, das einen systematischen Vergleich mit den vorhandenen Qualifikationen ermöglicht. Bei dieser *Ermittlung des Soll-Zustandes* ist vor allem zu gewährleisten, daß Informationen und Daten aus unterschiedlichen personalen und schriftlichen Quellen gesammelt werden, um allgemeine Entwicklungen einschätzen oder Anforderungen verschiedener Arbeitsbereiche und/oder entscheidungsbefugter Hierarchieebenen aufeinander abstimmen zu können. Die hierfür einzusetzenden Methoden, die ebenso bei der Beurteilung des Ist-Zustandes Verwendung finden, sind z.T. dem sozialwissenschaftlichen Bereich entnommen und können nach Gerhard (1992, 17 ff.) entweder als empirisch-quantitativ oder als stärker kommunikationsorientiert bezeichnet werden. Ersteren sind die *Dokumenten-oder Medienanalyse* sowie die *Beobachtung und Befragung* zuzuordnen, zu den kommunikationsorientierten Methoden gehören *informelle Gespräche* und *moderierte Workshops*.

Die Sichtung und Auswertung verschiedenster Printmaterialien oder Medienbeiträge kann Entwicklungen und Trends erkennen helfen, die v. a. zur Bestimmung strategischer Unternehmensziele beitragen können. Hinsichtlich der Beobachtung unterscheidet Leiter (1982, 87 ff.) die systematische von der unsystematischen, wobei die Präzisierung der zu beobachtenden Kategorien ausschlaggebend ist, sowie die teilnehmende von der nichtteilnehmenden. Als kritischen Einwand führt Arnold bezüglich der Beobachtung an, daß mit ihr lediglich „offen zutage“-Liegendes (vgl. Arnold 1991, 149) zu erfassen sei, außerfachliche oder soziale Anforderungen damit jedoch kaum zu ermitteln seien.

Die Befragung von Mitarbeitern oder Führungskräften verschiedener Arbeitsbereiche kann in mehr oder weniger strukturierter und standardisierter Form erfolgen (vgl. ebd., 149 f.; Leiter 1982, 94 ff.; Betz 1992, 9 f.); vom vollständig festgeschriebenen Fragebogen bis hin zum nichtstandardisierten Leitfaden-Interview wird diese Methode als die (noch) am weitesten verbreitete beurteilt.

Eine spezielle Form der Befragung stellt die *Critical-Incident-Technik* (vgl. Meier 1991, 84 ff.) dar, die vor allem der Beschreibung von speziell erfolgsrelevantem Verhalten dient und damit der vielfach erhobenen Forderung nach strategieorientiertem Vorgehen besonders Rechnung trägt. Im Vordergrund steht hier die „Konzentration auf wesentliche und für die Zielerreichung entscheidende Arbeitssituationen“ (ebd., 86), aus denen die kritischen Erfolgsfaktoren abzuleiten sind.

Arnold ordnet sowohl Beobachtung als auch Befragung als stärker „topdown-“ und eher „angebots-orientiert“ ein, d.h. die Belange oder auch Anregungen der Mitarbeiter, also der Weiterbildungsbetroffenen selbst, finden hierbei relativ wenig Berücksichtigung, sie „eröffnen dem einzelnen nur sehr geringe Möglichkeiten, an der Definition 'seines'

Weiterbildungsbedarfs zu partizipieren“ (Arnold 1991, 150). Auch die anderen genannten Autoren favorisieren aus diesem Grund die stärker kommunikationsorientierten Verfahren. Hier sind sowohl informelle Gespräche als auch und vor allem der moderierte Workshop zu nennen. Mit der Durchführung eines Workshops können gezielt aktuelle unternehmens- oder personenspezifische Probleme oder Fragen bearbeitet werden, Teilnehmer u. U. aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen können durch die gemeinsame Reflexion der Praxis Lösungen für die jeweilige Problemstellung erarbeiten, aus denen auch ggf. Lernziele für Qualifizierungsmaßnahmen abzuleiten sind (vgl. Meier 1991, 211 ff.; Leiter 1982, 175 ff.).

Die konkrete Formulierung der mit diesen Methoden ermittelten Qualifikationsanforderungen führt zur Festlegung des Soll-Zustandes, die sich beispielsweise in zwei „Standardinstrumenten“ (Meier 1991, 79) dokumentiert, die Meier als in der Praxis bewährt bezeichnet, zum einen ist dies die *Funktionsbeschreibung*, zum anderen das *Anforderungsprofil*. In der Funktionsbeschreibung, auch als Stellen- oder Arbeitsplatzbeschreibung bekannt, werden erforderliche Fachqualifikationen, Ziele und hauptsächliche Aufgaben einer Stelle detailliert aufgeführt, sowie Zuständigkeiten und Weisungsbefugnisse, also die organisatorische Einordnung der Stelle geklärt. Auch in diesem Zusammenhang ist auf eine stärker strategieorientierte Funktionsbeschreibung Wert zu legen; wichtig ist vor allem „die Einbindung der Aufgaben in bereichsübergreifende Zusammenhänge, die Gewichtung der Aufgaben untereinander und die Hervorhebung von betriebswirtschaftlichen Funktionen für den Mitarbeiter.“ (ebd., 82)

Das Anforderungsprofil (vgl. ebd., 92 ff.) unterscheidet sich von der Funktionsbeschreibung zum einen insofern, als über die Erfassung der fachlichen Erfordernisse hinaus stärkeres Gewicht auf Verhaltensanforderungen gelegt wird, wie z.B. auf Arbeits-, Kooperations- oder Führungsverhalten; zum anderen ist das eigentliche Profil für eine bestimmte Stelle dadurch zu erstellen, daß die einzelnen Anforderungsmerkmale auf einer Skala nach Ausprägung gewichtet werden, was den unmittelbaren Stellenvergleich sowohl auf horizontaler als auch vertikaler Ebene ermöglicht. Die Zweckmäßigkeit, „nicht einzelne Arbeitsplätze, sondern die Tätigkeiten aller Mitarbeiter in einem Arbeitsbereich oder in einer Betriebsabteilung zu erfassen und zu beschreiben“ (Bundesvereinigung 1988, 23), zeigt sich in der Praxis in zunehmendem Maße.

So ist auch als allgemeine Tendenz festzustellen, daß die Festschreibung von Qualifikationen nicht mehr aus der isoliert arbeitsplatzbezogenen Betrachtungsweise heraus erfolgt, sondern eine stärker systemische, strategische und möglichst langfristige Erfassung angestrebt wird, mit der zugleich größere Synergieeffekte zu erzielen sind (vgl. Meier 1991, 83).

Allgemein zeigt sich jedoch aus verschiedenen Gründen ein *Trend zu kommunikationsorientierten Verfahren*. Zum einen gelten sie als erfolgreicher, da sie „die Betroffenen zu Beteiligten“ (Bundesvereinigung 1988, 13) machen, zum anderen erfordert die Formulierung detaillierter funktions- und unternehmensbezogener Zielkataloge einen erheblichen methodischen Aufwand und vor allem eine regelmäßige Aktualisierung der Informationen. Auch kann der abschließende Vergleich zwischen Ist- und Soll-Zustand in einem Workshop z.B. unmittelbar bearbeitet werden, während beim Einsatz der „härteren“ Instrumente (Funktionsbeschreibung, Anforderungsprofil) erst der Ist-Zustand in einem zusätzlichen Durchlauf wiederum erhoben bzw. eingeschätzt (durch Beobachtung, Befragung oder Gespräch) und anschließend mit den Soll-Qualifikationen verglichen werden muß.

Auch das *Assessment-Center* ist ein Instrument zur Mitarbeiterbeurteilung, das vor allem durch Methodenkombination sowie eine größere Zahl von Beurteilern einseitige Urteilstendenzen neutralisieren soll (vgl. Leiter 1982, 212ff.). Im Assessment-Center werden nach Arnold „Methoden praktiziert, die darauf hinauslaufen, den jeweiligen Entwicklungsstand des einzelnen Mitarbeiters möglichst facettenreich zu dokumentieren und mit ihm in einen ständigen Dialog darüber einzutreten, welche persönlichen Weiterentwicklungsziele er mit Hilfe welcher Weiterbildungsangebote anstreben möchte“ (Arnold 1991, 152). Sofern sich persönliche mit Unternehmenszielen decken, ist eine unmittelbare Überführung in *zukünftigen* Weiterbildungsbedarf möglich.

Ähnliche Intentionen werden mit einem sog. *Jahresgespräch* verfolgt, einer speziellen Form des Mitarbeitergesprächs. Im Jahresgespräch soll durch kooperative Zielvereinbarung der Abgleich zwischen individueller Entwicklungsplanung und unternehmensstrategischen Zielsetzungen gewährleistet werden, was ebenso in zukünftigen Weiterbildungsbedarf münden kann.

Auf der *Anbieterseite* sind grundsätzlich dieselben Methoden einsetzbar wie auf Abnehmerseite, ein Anbieter kann ja auch zur Bedarfsermittlung beauftragt werden. Spezielle Methoden für den Anbieter (vgl. Gerhard 1992) ergeben sich zum einen aus unterschiedlichen Zielsetzungen, zum anderen aus den jeweils heranzuziehenden Informationen.

So kann ein Anbieter seine *Teilnehmerstatistiken* umfassend auswerten, erfolgreiche Angebote als zukünftigen Bedarf annehmen oder im Vergleich mit früheren Statistiken gegebenenfalls Entwicklungs- oder Expansionstendenzen erkennen.

Eine ähnlich abnehmerorientierte Informationsquelle steht einem Weiterbildungsanbieter häufig durch *Beratungskontakte* und formelle oder informelle *Teilnehmergespräche* zur Verfügung, die wichtige Hinweise zu speziellen Zielgruppen und den entsprechend zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen sowie zur Beurteilung von Angeboten erbringen.

Zur Ermittlung innovativer Angebote, einer oft zentralen und existentiellen Notwendigkeit für Anbieter, können neben den Beratungs- und Teilnehmergegesprächen vor allem auch *Gespräche mit verschiedenen Praxisvertretern* dienen, die umgekehrt auch zur Bewußtmachung eines Bedarfs führen können.

4. Fallbeschreibungen

Um zu überprüfen, ob und in welcher Form die zuvor beschriebenen Methoden der Bedarfsermittlung in der Praxis Verwendung finden und welche Probleme sich dabei ergeben, wurden strukturierte Interviews mit Praxisvertretern durchgeführt. Für die Interviews wurden je zwei Fälle zur Abnehmer- und Anbieterseite ausgewählt, die sich hinsichtlich verschiedener Kriterien (Größe, Einstellung zur Weiterbildung, Teilnehmergruppe u.a.) unterscheiden.

Fall 1: Unternehmen als Abnehmer von Weiterbildung

Bei Fall 1 handelt es sich um ein Unternehmen aus der Medienbranche mit verschiedenen überregional präsenten Tochterunternehmen. Konzernweit sind etwa 5000 Mitarbeiter beschäftigt. Um eine stärkere Koordination und Systematisierung der Weiterbildungsaktivitäten zu gewährleisten, wurde in dem Unternehmen vor etwa 2 Jahren eine zentrale Stelle für Personalentwicklung eingerichtet. Jährlich werden derzeit ca. 750.000 DM (ohne Ausfallkosten und Kosten der Weiterbildungsabteilung) in die Weiterbildung investiert, etwa 25 % der Mitarbeiter nehmen jährlich an einer Weiterbildungsveranstaltung teil.

Weiterbildung wird gegenwärtig schwerpunktmäßig als ein Mittel eingesetzt, um Bedarf zu decken, der sich aus aktuellen Problemen (z.B. Störungen im Produktionsablauf) oder als Folge von technischen und organisatorischen Veränderungen (z.B. Einführung der EDV in spezielle Teilbereiche) ergibt. Vorwiegend Anregungen von Vorgesetzten einzelner Abteilungen aber auch durch die Geschäftsführung und eigene Recherchen der Abteilung für Personalentwicklung führen zur Formulierung von Bedarf. Mitarbeiter und Führungskräfte haben hier die Aufgabe, den formulierten Bedarf im direkten (teilweise strukturierten) Gespräch zu konkretisieren, d.h. diejenigen Qualifikationen zu ermitteln, über die der/die MitarbeiterIn(nen) derzeit verfügen, bzw. diejenigen Qualifikationen, über die er/sie nach Abschluß der Maßnahme verfügen soll(en) (Soll-Ist-Abgleich). Teilweise werden Fragebögen eingesetzt. Als besonders ergiebig haben sich moderierte Workshops auf Abteilungsebene erwiesen. Von seiten der Mitarbeiter und des Betriebsrates werden Weiterbildungswünsche oft bereits sehr konkret vorgetragen. Die Aufgabe des Personalentwicklers besteht in

diesem Fall darin, zu überprüfen, inwieweit der geäußerte Bedarf mit Unternehmensinteressen in Einklang steht. In erster Linie wird auch hier mit Einzel- und Gruppengesprächen gearbeitet.

Der auf diese Weise ermittelte und operationalisierte Bedarf dient dann als Grundlage (a) für die Angebotsplanung betriebsinterner Trainer bzw. (b) als Gesprächsgrundlage für die Zusammenarbeit mit externen Anbietern. Der Planungshorizont beträgt etwa ein Jahr, auf akute Probleme kann innerhalb weniger Tage reagiert werden.

Je nachdem um welche Art von Bedarf es sich handelt, erhalten Mitarbeiter entweder in Form einer direkten Ansprache durch den Vorgesetzten Kenntnis von der Möglichkeit bzw. Notwendigkeit einer Weiterbildung oder durch ein unternehmensinternes Programmheft zur Weiterbildung bzw. durch die Werkszeitung und ein Bürokommunikationsprogramm.

Probleme bei der Bedarfsermittlung werden in erster Linie in der derzeit noch fehlenden Systematik gesehen. Insbesondere scheint die Sensibilität von Vorgesetzten auf allen Ebenen für vorhandenen oder entstehenden Qualifizierungsbedarf mangelhaft ausgeprägt. Hinzu kommt, daß viele Vorgesetzte die Verantwortung für die Qualifikationssicherung in den Abteilungen bei der Personalabteilung glauben. Mangel an Zeit wird häufig als Grund dafür angegeben, daß sich Vorgesetzte nicht mit diesen Fragen beschäftigen. Ein weiterer Grund besteht darin, daß Lernen als lebenslanger Prozeß im Denken vieler Vorgesetzter noch nicht verankert ist. Lernen wird noch zu oft als Zeichen von Unreife und Schwäche verstanden, als ein Makel, den kein Vorgesetzter für seine Abteilung gerne freiwillig zugeben möchte. Die Folge ist, daß Bedarf häufig erst dann erkannt und formuliert wird, wenn dies bereits zu unübersehbaren negativen Auswirkungen (z.B. Störungen von Ablaufprozessen, Qualitätsprobleme) geführt hat.

Geplant ist, Anforderungs- und Qualifikationsprofile für ganze Tätigkeitsgruppen, wie etwa Sachbearbeiter, Sekretärinnen, Personalreferenten, zu erstellen. Diese sollen dann in ebenfalls noch einzuführenden Jahresgesprächen als Grundlage für einen individuellen Soll-Ist-Abgleich herangezogen werden. Jahresgespräche sollen darüber hinaus den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, ihrerseits den Vorgesetzten auf Gestaltungsbedarf in der Zusammenarbeit in der Abteilung aufmerksam zu machen.

Um eine längerfristige Weiterbildungsplanung zu ermöglichen, ist die Durchführung von Strategie-Workshops auf Geschäftsführungsebene beabsichtigt. Als Ergebnis wird die Formulierung längerfristiger Unternehmensziele (6 bis 8 Jahre) erhofft, aus denen sich Mittelfrist-Ziele und daraus wieder Jahresziele ableiten lassen, die wiederum in die Jahresgespräche einfließen sollen.

Fall 2: Unternehmen als Abnehmer von Weiterbildung

Das Unternehmen ist ein mittelständischer Betrieb der kunststoffverarbeitenden Industrie, das insgesamt vier Werke in Deutschland unterhält und ca. 2500 Mitarbeiter beschäftigt; es ist also überregional organisiert. Darüber hinaus ist das Unternehmen über eine Holding mit drei „Schwester“-Unternehmen in Europa zusammengeschlossen. Auch die Weiterbildungs-Koordination wird auf dieser europäischen Ebene in einem eigenen Forum abgestimmt.

Weiterbildung hat für dieses Unternehmen, sowohl regional als auch überregional, einen traditionell bedeutenden Stellenwert. Die seit 6-7 Jahren innerhalb des zentralen Personalbereichs bestehende Abteilung „Aus- und Weiterbildung“ ist mit 3 Stellen ausgestattet, und ihr stehen ausschließlich für Weiterbildung jährlich 2 Mio. DM zur Verfügung (reine Seminar-, keine Abteilungskosten), die Fortbildungsquote liegt bei 70 % pro Jahr.

Sowohl vorhersehbare als auch nicht vorhersehbare oder projektive Entwicklungen stellen Ursachen für Bedarf dar. Auf dringenden Bedarf kann innerhalb von maximal 4 Wochen reagiert werden. Bei langfristiger angelegten unternehmensstrategischen Überlegungen, wie z.B. zur Team- bzw. Gruppenarbeit, die entsprechende Schulung erfordert, kann diese im Normalfall in einem Überblick von 2-3 Jahren vorausgeplant werden. Als Vision für die unternehmensbezogene Weiterbildung wurde eine Vorausplanung für 4-5 Jahre genannt.

Allgemein werden bei der Ermittlung sowohl des vorhersehbaren als auch des nicht-vorhersehbaren Bedarfs Betroffene wie auch Vorgesetzte beteiligt. Nicht-vorhersehbarer Bedarf ergibt sich häufig aus durchgeführten Schulungen, Workshops oder Follow-up-Seminaren. Projektiver Bedarf wird von seiten der Unternehmensführung artikuliert, d.h. ist Bestandteil der Unternehmensstrategie. Der Konsensbildung dienen regelmäßige Klausurtagungen, Führungskreise und fest installierte Projekt- und Prozeßteams.

Als wichtigste und häufig eingesetzte Methode zur Bedarfsermittlung wurde an erster Stelle die Moderationsmethode bzw. der moderierte Workshop genannt, der 5-6 Mal jährlich stattfindet. Der Fragebogen hat sich nur für kurzfristige Evaluierungen bewährt; Beobachtung und Dokumentenanalyse können lediglich allgemeine Anhaltspunkte ergeben. Die Befragung von Mitarbeitern und Vorgesetzten hat sich als gewinnbringender erwiesen. In diesem Zusammenhang kommt dem Abteilungsentwicklungsgespräch wie auch den Mitarbeitergesprächen und -beurteilungssystemen eine wichtige Bedeutung zu. Letztere werden sowohl „von oben nach unten“ *als auch* „von unten nach oben“ eingesetzt. Auch die Schnittstellenanalyse wird als bewährt eingeschätzt. Lernzielkataloge v.a. für Führungskräfte und Fähigkeits- oder Potentialanalysen sind für die Zukunft geplant.

Allgemein werden in erster Linie kommunikationsorientierte Verfahren bevorzugt, die gerade für das übergeordnete Ziel, Weiterbildung als permanenten Prozeß zu installieren, als angemessener beurteilt werden. „Härtere“ quantitative Methoden sind zu unflexibel bzw. zu zeit- und kostenaufwendig.

Die Weiterbildungs-Planung und damit die Bedarfsermittlung wird zunächst intern, und zwar unter Beteiligung aller innerbetrieblichen Ebenen durchgeführt (Geschäftsleitung, Vorgesetzte u. Mitarbeiter, Betriebsrat). Die Mitarbeiter der Weiterbildungsabteilung begleiten die Durchführung auf allen Ebenen. Externe Berater sind in der Planungs- und Ermittlungsphase nicht gefragt.

Das Weiterbildungsangebot wird nicht mehr allen Mitarbeitern in Form eines Programmheftes ausgehändigt, was sich als wenig effektiv erwiesen hat, sondern die Angebote werden nur noch zielgruppenorientiert zur Kenntnis gebracht. Dies steht in Zusammenhang damit, daß die Veranstaltungen zum großen Teil *nicht* freiwillig, sondern für bestimmte Adressaten Pflichtveranstaltungen sind.

Probleme ergeben sich z.T. aufgrund individueller Vorbehalte gegenüber der Zweckmäßigkeit von Weiterbildung. Obwohl das „permanente Lernen“ als Unternehmensgrundsatz formuliert ist, stößt es doch auf Widerstände. Jedoch können durch ein Seminar z.B. aus dem Bereich „Lernen lernen“ sowohl Ängst abgebaut als auch motivierende Einstellungen gegenüber dem Lernen als Erwachsener gefunden werden. Auch in Coaching-Seminaren z.B. für Führungskräfte können positive Einstellungsänderungen erarbeitet werden.

Allgemein sei nicht die Bedarfsermittlung selbst problematisch, sondern vielmehr die Umsetzung in ein langfristiges Weiterbildungskonzept, da sich fortlaufend neue, oft unvorhersehbare Bedarfe vor allem aus den Follow-Up-Seminaren ergeben. Gleichzeitig werden letztere jedoch als besonders effektiv für den fortlaufend zu korrigierenden Prozeß der Bedarfsermittlung herausgestellt.

Fall 3: Privater Anbieter von Weiterbildung

In dem seit 12 Jahren bestehenden Unternehmen arbeiten drei hauptamtliche Mitarbeiter mit psychologisch-erziehungswissenschaftlicher Ausbildung sowie eine variierende Zahl von Diplomanden und Praktikanten zusammen. Insgesamt leiten die drei hauptamtlichen Mitarbeiter pro Jahr ca. 200 Seminartage, wobei Firmenseminare den Hauptanteil bilden. Der thematische Schwerpunkt der Angebote liegt im Bereich Personalauswahl und Potentialdiagnose sowie Organisationsentwicklung und Kommunikation (z.B. Führung, Verkauf, Teamentwicklung), die typischen Zielgruppen sind Führungskräfte und Mitarbeiter in Betrieben. Das Unternehmen ist überregional tätig.

Bedarfsermittlung erfolgt in unterschiedlichen Phasen mit unterschiedlicher Zielsetzung und unter Verwendung unterschiedlicher Methoden. Grob können folgende Phasen unterschieden werden.

(1) *Generieren von Bedarfshypothesen.* Um innovative Angebote entwickeln zu können, wird es als wichtig erachtet, 'Trends zu erkennen', rechtzeitig — bevor es zu viele Konkurrenten tun — Themen aufzugreifen, die 'in der Luft liegen'. Hierzu werden Medien (Fachliteratur, wissenschaftliche Literatur) aufmerksam beobachtet. Daneben spielen aber auch Kontakte zu Fachkollegen und Vergleiche mit Angeboten ähnlicher Unternehmen eine Rolle. Dieses Sondieren potentieller Bedarfe wird als sehr wichtig eingeschätzt, zugleich wird aber eingeräumt, daß dies aus Zeitmangel häufig nicht so systematisch geschieht, wie es eigentlich erforderlich wäre. Liegt eine Idee für einen möglichen Bedarf vor und besitzt diese eine gewisse Plausibilität (Einschätzung aus eigener Erfahrung, Gespräche mit Praxisvertretern), wird zunächst auf der Grundlage der eigenen Kompetenz, von Fachliteratur und gegebenenfalls auch durch Expertenbefragung ein Rahmenangebot entwickelt, d.h. eine Reihe von Modulen, die inhaltlichen Blöcken mit entsprechenden Lernzielen entsprechen. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, daß das Angebot insgesamt variabel bleibt und auch einzelne Teile in andere Angebote integriert werden können.

(2) *Marketingphase.* Mit diesem Rahmenangebot wird dann versucht, Kunden zu interessieren und zu gewinnen. Dies erfolgt durch gezielte Werbung (Mailing und Telefonakquise). Wichtig ist hierbei zu eruieren, ob ein Bedarf vorliegt, indem dem potentiellen Kunden Indikatoren für einen möglichen Bedarf genannt werden.

(3) *Bedarfs- bzw. Nachfrageermittlung im engeren Sinne.* Bestätigt der Abnehmer den Bedarf — d.h., zeigt er Interesse an dem Angebot — wird in der Folge in einer Reihe von Gesprächen mit Weiterbildungsverantwortlichen bzw. Mitarbeitern versucht, den Bedarf zu präzisieren und Rahmenbedingungen zu ermitteln, um das Rahmenangebot der spezifischen Situation des Unternehmens bzw. der Mitarbeiter anzupassen. Nicht selten kommt es dabei vor, daß der Abnehmer nicht in der Lage ist, den Bedarf ausreichend differenziert abzuschätzen, so daß der Anbieter als zusätzliche Dienstleistung eine unternehmensinterne Bedarfsermittlung in Form eines Soll-Ist-Abgleichs selbst durchführt (hierfür steht ein Standardinstrument zur Verfügung). Unter Umständen ergibt sich dabei ein ganz anderer als der ursprünglich vermutete Bedarf (z.B. zeigt sich, daß nicht an der Qualifikation der Mitarbeiter, sondern an Organisationsstrukturen oder dem Führungsverhalten anzusetzen ist).

(4) *Ermittlung von Anschlußbedarf.* Eine weitere wichtige Quelle der Bedarfsermittlung ergibt sich im Anschluß an die Weiterbildungsmaßnahme. Gespräche mit Teilnehmern und Vorgesetzten unmittelbar bzw. einige Wochen nach Abschluß der Maßnahme ('Follow-Up'-

Veranstaltungen) werden durchgeführt, um nicht nur den Transfer des Gelernten in die Praxis zu überprüfen, sondern auch eventuell entstandenen Anschlußbedarf zu ermitteln.

Fall 4: Öffentlicher Anbieter von Weiterbildung

Bei diesem Anbieter handelt es sich um eine seit 75 Jahren bestehende Volkshochschule mit 20 hauptamtlichen und ca. 600 nebenamtlichen Beschäftigten. In einem Halbjahressemester werden um die 1000 Kurse (ca. 50.000 Unterrichtseinheiten) abgehalten, dabei wird auf die Zusammenarbeit und Abstimmung mit anderen Weiterbildungsanbietern sowie kommunalen kulturellen Institutionen besonderer Wert gelegt.

Der ideelle Gedanke einer breiten Volksbildung findet sich in dieser VHS realisiert in der Reichhaltigkeit der Angebote, die meist kostengünstiger als vergleichbare Kurse anderer Anbieter sind und durch diese Angebotsergänzung zum Ausgleich von sozialen Benachteiligungen beizutragen intendieren.

Ein thematischer Schwerpunkt liegt auf Fremdsprachenkursen, ein Zuwachs ist darüber hinaus bei Kursen zur Gesundheitsbildung zu verzeichnen. Besonderes Gewicht wird gegenwärtig auf den verstärkten Ausbau der beruflichen Weiterbildung gelegt. In Kooperation mit anderen Volkshochschulen der Region ist hierzu ein spezieller Angebotskatalog entstanden, der seit etwa 1 Jahr auf dem Markt ist.

Gemäß ihrem Auftrag richtet sich die Volkshochschule allerdings grundsätzlich an die *gesamte* Bevölkerung. Dem *tatsächlichen* Teilnehmerkreis wird — was die thematische Ausrichtung betrifft — natürlich trotzdem entsprechend Rechnung getragen (75% Frauen, Ende 30, mittlere Reife).

Welche Faktoren tragen zum Zustandekommen des Volkshochschulprogramms bei? Zunächst ist anzumerken, daß ca. 80% des jeweiligen Angebots von Semester zu Semester fortgeschrieben wird, was aufgrund zufriedenstellender Teilnahme (Auswertung der Teilnehmerstatistiken) und auch der Verfügbarkeit des Dozenten entschieden wird. Die verbleibenden 20% des Programms werden innovativ gestaltet, Anregungen hierfür bieten informelle Gespräche mit den verschiedensten Personenkreisen. So werden in speziellen Themenbereichen, deren Kurse über mehrere Semester konzipiert sind (z.B. Angebote für Anfänger und Fortgeschrittene), die Teilnehmer gezielt hinsichtlich der Weiterführung befragt. Allgemeinere Vorstellungen und Interessen zeigen sich häufig auch in den intensiv durchgeführten Beratungsgesprächen zur Weiterbildung. Darüber hinaus ist auch eine Sammelstelle für Wünsche und Vorschläge von Teilnehmern eingerichtet (sog. Kummerkasten). Eine Bewertung von Kursen mittels Fragebogen wird derzeit v.a.

für Kurse der beruflichen Weiterbildung durchgeführt, der insgesamt schwache Rücklauf läßt jedoch auf geringe Akzeptanz dieser Methode schließen.

Als in Teilbereichen besonders effektiv wird die bewußte Orientierung auf bestimmte Zielgruppen hin genannt. Anstöße hierzu können sich aus der genauen Beobachtung verschiedener Lebensbereiche ergeben oder aus auch im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit gepflegten Kontakten zu Praxis- und Fachvertretern. Desweiteren ist hier der Vergleich mit anderen Anbietern und die Kenntnisnahme von Medienbeiträgen und Fachpublikationen zu nennen. Ausschlaggebend sind bei dieser Ermittlungsarbeit vor allem Ideenreichtum sowie sorgfältige Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen für eine Zielgruppe.

Eine weitere Quelle für Angebotsinnovationen stellt der Erfahrungsaustausch auf Kollegenebene dar. Darunter ist sowohl das Gespräch der Fachbereichsleiter untereinander zu verstehen, als auch die vielfältigen Anregungen von den Dozenten, die entweder Vorschläge, Interessen oder Rückmeldungen der Teilnehmer weiterleiten oder aber sich selbst als potentiellen Dozenten und damit auch neuartige Kurskonzepte vorstellen. Ein gewisser Spielraum besteht somit auch für experimentelles „Ausprobieren“ von Angeboten, für die Ausschreibung von Probeangeboten. Die Verteilung der Programmhefte erfolgt flächendeckend, d.h. sie werden in einer Auflage von 100000 Stück an die örtlichen Haushalte verteilt. Eine Ausnahme stellt das gesonderte Programm für die berufliche Weiterbildung dar, das direkt an umliegende Unternehmen verschickt wird. Dieses gezieltere Ansprechen bestimmter Teilnehmergruppen wird zudem auch für andere Inhaltsbereiche als wünschenswert, jedoch schwer realisierbar genannt.

Als problematisch bei der Bedarfsermittlung und damit bei der Angebotsplanung erweist sich besonders in der derzeitigen Situation die Prognostizierbarkeit gesellschaftlich-politischer oder wirtschaftlicher Entwicklungen. Veränderungen etwa bei den Teilnehmervoraussetzungen (z.B. Arbeitslosigkeit) oder auf dem Weiterbildungsmarkt (z.B. steigende Konkurrenz), die sich auf die Nachfrage und die tatsächliche Teilnahme auswirken, sind in ihren Konsequenzen nicht unmittelbar vorhersehbar, hier kann häufig erst, wenn überhaupt, reaktiv gehandelt werden. Insgesamt wird die Annahme des Angebots auf der Basis der Teilnehmerzahlen jedoch als mehr als zufriedenstellend eingeschätzt.

Vergleich der beiden Abnehmerfälle (Fall 1 und 2)

An den beiden Fällen von Unternehmen als Abnehmer von Weiterbildung wird der Unterschied zwischen einer eher traditionellen Auffassung von Weiterbildung als 'Therapiemaßnahme' bei auftreten-

den Problemen und einer zeitgemäßen Auffassung von Weiterbildung als wichtiger Bestandteil der Unternehmensentwicklung deutlich. Dies schlägt sich nicht nur im finanziellen Aufwand und der Bildungsbeteiligung nieder, sondern gerade auch im 'Image', das Weiterbildung bei Mitarbeitern und Vorgesetzten genießt: im Fall 1 wird Weiterbildungsbedarf eher als 'Schwäche' betrachtet, im anderen Fall wird Weiterbildungsbedarf — zumindest von der Führungsebene aus — eher als 'Normalfall' betrachtet. Die Notwendigkeit, von einer 'reaktiven' zu einer zukunftsorientierten Weiterbildungsplanung und Bedarfsermittlung überzugehen, wurde auch im Fall 1 erkannt. Geht man beim Fall 1 von diesem angestrebten Zustand aus, so ist in beiden Fällen das Bemühen um eine (1) langfristige (bis zu acht Jahren), (2) methodisch geplante (Kombination unterschiedlicher Methoden) und (3) regelmäßig wiederholte (turnusmäßige Gespräche vom Strategieworkshop über Abteilungsentwicklungsgespräche bis hin zu Jahresgesprächen) Bedarfsermittlung unverkennbar. Die hierfür eingesetzten Methoden und Verfahren sind vielfältig, im Zentrum stehen aber jeweils kommunikationsorientierte Verfahren (Workshops, Jahresgespräche), die — sofern schon erprobt — auch als sehr effektiv eingeschätzt werden. Stärker objektivierende Verfahren (z.B. Arbeitsplatzanalyse) werden dabei als zu starr, wenig konsensfähig und zu aufwendig eingeschätzt. Flexibilität und Kooperation bei der Bedarfsermittlung werden in beiden Fällen als sehr bedeutsam beurteilt.

Vergleich der beiden Anbieterfälle (Fall 3 und Fall 4)

Bei einem Vergleich der Fälle 3 und 4 wird deutlich, welchen Einfluß der institutionelle Rahmen bei den öffentlichen Anbietern hat. Schon von ihrem Auftrag und ihrer Tradition her kann die beschriebene Volkshochschule nicht marktwirtschaftlich orientiert sein. Das Angebot wird unter Zuhilfenahme von Teilnehmerstatistiken fortgeschrieben. Dies ist ein Nachfrage-orientiertes Vorgehen; neue und in der Regel aktuelle Themen ergeben sich durch Anregungen aus dem Kollegenkreis (Kompetenzgesichtspunkt) und der Kooperation mit anderen öffentlichen Institutionen. Für den privaten Anbieter spielt dagegen bei der Entwicklung neuer Angebote eine wichtige Rolle, der Konkurrenz nach Möglichkeit einen Schritt voraus zu sein. Das private Unternehmen versucht aufgrund der Bedarfshypothese die Nachfrage in persönlichen Gesprächen zu stimulieren, wobei die Präzisierung des Bedarfs und die Abstimmung der Rahmenbedingungen zentrale Punkte sind. Diese persönliche und individuelle Komponente, die auch in den 'Follow-Up'-Veranstaltungen gepflegt wird, kann ein öffentlicher Anbieter wie die Volkshochschule nicht erbringen. Konsequenterweise besteht dadurch aber die Gefahr, daß ein durchaus bedarfsorientiertes Angebot Probleme mit der konkreten Nachfrage bekommt.

5. Problemzonen bei der Bedarfsermittlung

Aus der vorangegangenen Darstellung dürfte deutlich geworden sein, daß es nicht *die* Bedarfsermittlung gibt. Es sind nicht nur verschiedene Zuständigkeiten (Anbieter und Abnehmer) mit ihren jeweiligen Interessen zu beachten, sondern insbesondere auch die verwendeten Methoden zur Bedarfsermittlung, die jede für sich genommen in ihrer jeweiligen funktionalen Eingebundenheit eher unproblematisch sein dürften.

So denken Unternehmen bei der Bedarfsermittlung in Richtung auf die gesetzten aktuellen oder zukünftigen Ziele. Bedarf ist damit etwas im Blick auf die Unternehmensziele Defizitäres, das — eventuell durch Weiterbildung — aus der Welt geschafft werden sollte. Die Probleme der Unternehmen dürften insbesondere in der *Aktivierung der Beschäftigten* zu suchen sein, d.h. es ist ein Abgleich zwischen den Interessen und Zielen des Unternehmens und den Interessen und Zielen der Mitarbeiter notwendig, damit nicht nur ein bedarfsgerechtes, sondern auch ein nachfragegerechtes Angebot gemacht wird. Auch hierzu ist Überzeugungsarbeit notwendig, die schon bei der Bedarfsermittlung beginnen muß.

Anbieter von Weiterbildung sehen sich anderen Problemen gegenüber. Die gewinnorientierten privaten Anbieter müssen sich mit Blick auf die existenziell notwendige Nachfrage unter Berücksichtigung der Konkurrenz anderer Anbieter am formulierten Bedarf der Abnehmer orientieren. Da diese Anbieter nicht darauf warten können, daß sich Abnehmer an sie wenden, müssen sie sich ausgehend von einer durch bestimmte Verfahren gestützten Bedarfshypothese *eigeninitiativ* an diese wenden. In der Kommunikation mit den Abnehmern ist dann der Bedarf zur Kenntnis zu nehmen bzw. zu präzisieren. Diese Dienstleistungsfunktion stellt einen zentralen Bezugspunkt zwischen Anbieter und Abnehmer mit Blick auf die Qualität der Weiterbildung im Sinne einer bedarfsdeckenden Lernzielerreichung dar. Hierzu gehört auch, im Anschluß an die durchgeführten Veranstaltungen die Bedarfsdeckung zu überprüfen oder erneut Bedarf zu ermitteln.

Die öffentlichen und halböffentlichen Anbieter, die auf eine öffentliche Förderung zurückgreifen können, sind jedoch auch nicht problemfrei. Sie sind auf die individuelle Teilnahme und damit auf individuelle Nachfrage angewiesen. Es ist in diesem Rahmen zwar möglich, flächendeckend Angebote zu unterbreiten, die auf eine Nachfrage bei weniger finanzkräftigen Abnehmern treffen. Diese Angebote sind bei der gegenwärtigen Entwicklung jedoch nur dann aufrechtzuerhalten, wenn andere Angebote, die sogenannten 'Renner', stark nachgefragt werden. Es ist also auch in diesem Bereich, gerade wenn man dem öffentlichen Auftrag nachkommen will, ein nachfrageorientiertes Angebot notwendig. Da die öffentlichen Anbieter wie z.B. die VHS die eigene Angebotsentwicklung und die Teilnahmequoten kennen, haben sie

insbesondere das Problem, das Angebot auf die Abnehmer abzustimmen. Dies erfordert, die Abnehmer zu überzeugen, und *flankierende Marketingmaßnahmen* im Sinne des 'humanistischen Bildungsmarketings' von Geißler (1992), das weniger manipulativ angelegt ist, sondern stärker auf das Vermitteln von Anregungen und Denkanstößen ausgerichtet ist.

Sowohl für Abnehmer als auch für Anbieter, die an einem Weiterbildungsmarkt interessiert sind, sollten Instrumente bereitgestellt sein, die den Markt überschaubarer machen. Dies wäre z.B. möglich durch zentrale Informations- und Beratungsstellen. Über eine Vermittlungsfunktion mit Blick auf die Nachfrage hinausgehend könnten diese zentralen Einrichtungen bei der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs mitwirken, da sie durch ihre Arbeit einen präziseren Überblick über die Bedarfslage erhalten (vgl. hierzu Tippelt in diesem Heft).

Literatur

- ARNOLD, R. (1991): *Betriebliche Weiterbildung*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- ARNOLD, R.; WIEGERLING, H.-J. (1983): *Programmplanung in der Weiterbildung. Bedarfsorientierung — Ausgewählte Planungsstrategien — Institutionelle Einflüsse*. Frankfurt am Main u.a.: Diesterweg.
- BETZ, G. (1992): Bildungsbedarfsermittlung. Prinzipien und Konzepte. In K.A. Geissler u.a. (Hrsg.): *Handbuch Personalentwicklung und Training. Ein Leitfaden für die Praxis* (11. Erg.-Lfg., Dez. 1992, S. 1-23). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ARBEITGEBERVERBÄNDE (Hrsg.) (1988): *Möglichkeiten zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs im Betrieb*. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- GEISSLER, H. (1992): Bildungsmarketing. Vorhut eines humanistischen Marketing-Modells. *Grundlagen der Weiterbildung*, 3, (3), 162-168.
- GERHARD, R. (1992): *Bedarfsermittlung in der Weiterbildung. Beispiele und Erfahrungen*. Hannover: Schneider.
- LEITER, R.; RUNGE, T.; BURSCHIK, R.; GRAUSAM, G. (1982): *Der Weiterbildungsbedarf im Unternehmen. Methoden der Ermittlung*. München, Wien: Hanser.
- MEIER, H. (1991): *Personalentwicklung. Konzept, Leitfaden und Checklisten für Klein- und Mittelbetriebe*. Wiesbaden: Gabler.
- ORTNER, G.E. (1981): Bedarf und Planung in der Weiterbildung: Zur Differenzierung des Bedarfsbegriffs für die Weiterbildung. In: M. Bayer, G.E. Ortner & B. Thunemeyer (Hrsg.), *Bedarfsorientierte Entwicklungsplanung in der Weiterbildung* (S. 24-46). Opladen: Leske & Budrich.

Anschrift der Autoren:

Dr. Th. Jechle, M. Kolb, Dr. A. Winter,
Seminar für Philosophie und Erziehungswissenschaft, Universität Freiburg,
79085 Freiburg.